

FUNCȚIILE RELAȚIILOR SOCIALE ÎN ORGANIZAREA UNEI SOCIETĂȚI MIXTE

Comisar Daniel Serafim BROTEA
Transporturi feroviale

Rezumat:

Acest articol examinează utilizarea relațiilor sociale în organizarea și dezvoltarea în timp a unei rețele de afaceri în cazul unei societăți mixte internaționale (SMI). În organizarea procesului de stabilire a societății mixte sunt necesare diferite acțiuni și interacțiuni între persoane din diverse organizații. SMI-managerii utilizează relațiile sociale în afaceri, iar organizarea este explorată prin analize teoretice și practice. Interviuurile cu SMI-managerii de afaceri privind relațiile sociale sunt identificate ca fiind caracterizate de patru posibile niveluri, ale cărui tip influențează funcțiile de relațiile și invers. Într-o relație de afaceri sunt conținute doar unul sau mai multe din aceste niveluri.

Cuvinte cheie: relațiile sociale; rețea; organizarea; societăți mixte, relație de afaceri.

In dezvoltarea unei societăți mixte de internaționale este o problemă de a stabili o nouă întreprindere pentru care directorii depun eforturi pentru a stabili o rețea favorabilă și o poziție într-o nouă piață. Deși are părinți (societățile care o compun), societatea mixtă este dependentă și de alte organizații, ca orice altă firmă și există necesitatea de a fi stabilit relații cu furnizorii, clienții, autoritățile, finanțatori și alte organizații. Prin interacțiuni, și prin consultarea conjuncturii, managerii studiază eficient realitățile și introduce

FUNCTIONS OF SOCIAL RELATIONSHIPS IN THE ORGANIZING OF AN INTERNATIONAL JOINT VENTURE

Daniel Serafim BROTEA
Commissioner of police

Abstract:

This paper examines the use of social relationships in the organizing of a business network in the case of an international joint venture (IJV) developing over time. The organizing process and the multicultural setting of the international joint venture emphasize the actions of and interactions between individuals from various organizations. The IJV-managers' use of their social relationships in business organizing is explored through analysis of narratives of IJV-managers in a longitudinal single case to provide empirically grounded theory. From the in-depth interviews with IJV-managers the business relationships are identified as characterized by four possible levels of interpersonal relationships whose type influences the functions of the relationships and visa versa. One business relationship may contain only one or many of these interpersonal levels and an effective business relationship contains the appropriate interpersonal level for the business issue at hand.

Keywords: Social relationship; Network; Organizing; Joint venture, business relationship.

In the development of an international joint venture is a question of establishing a new business entity for which the managers strive to establish a favorable network position in a new market. Although having the parents to support it, an international joint venture is dependent also on other organizations, like any other firm. Relationships need to be established with suppliers, customers, authorities, financiers and other organizations. Through interactions in the relationships, managers enact workable realities and that way organize the business of the firm in a

firma într-o rețea din mediul de afaceri.

Organizarea este aici determinată ca și definirea colectivului, stabilirea rolurilor și relațiilor la societatea mixta ca rezultat al interacțiunii în relația cu celelalte rețele. Prezentul studiu încercă să se înțeleagă de către stakeholders-i a relației de afaceri, a explorării și utilizării relațiilor sociale în organizarea unei societăți mixte. Studiul urmărește să răspundă la întrebarea: cum fac managerii din societățile mixte să utilizeze relațiile lor sociale în organizarea de activității rețelei? Tipurile de relațiile sociale și funcțiile acestora sunt atât teoretic și practica examinate. Restul este structurat după cum urmează: în primul rând, raporturile de munca dintre manageri și subordonați este discutat în lumina ultimelor cercetări. Apoi, metodologia cercetării este descrisă. Unsprezece în profunzime interviuri în detaliu au fost efectuate cu directorii care au fost implicați în organizarea unei societăți mixte cu participare românească între anii 2003 și 2008. În interviu datele au fost analizate pentru a afla tipurile și funcțiile de relațiile sociale pe care directorii le utilizează în organizarea de afaceri de rețele internaționale pentru o societate mixtă. Ca urmare a relațiilor comerciale sunt identificate inclusiv patru posibile niveluri. Sunt identificate patru tipuri de relațiile sociale folosite în organizarea unei societăți mixte internaționale: relațiile raportare, organizarea de contacte, relațiile personale și prietenie în raporturile de munca. Aceste tipuri de relații sunt combinate cu diferite afaceri utilizări și situații, adică relația “funcție”.

Afacerile în raporturile de munca sunt în primul rând dezvoltate pentru avantaje economice. Dar, comportamentul organizatoric este întotdeauna o urmare a acțiunilor persoanelor care reprezintă organizațiile și de aceea, relațiile

relationship network. Organizing is here determined as the collective definition of the nature and roles of the relationships to the joint venture as a result of the interpersonal interactions in the relationship networks.

The present study attempts to deepen our understanding of the social embeddedness of business relationship building by exploring the use of social relationships in the organizing of an international joint venture. The study aims to answer the question: How do the international joint venture managers utilize their social relationships in the organizing of its business network? To work towards this goal, the types of social relationships and their functions are both theoretically and empirically examined. The rest of the paper is structured as follows: First, the social embeddedness of business relationships is discussed in the light of previous research. Then, the research methodology is described. Eleven in-depth interviews were conducted with managers who had been involved with the organizing of a Roumain joint venture between the years 2003 and 2008. The interview data was analyzed to find out the types and functions of the social relationships that the managers utilized in the organizing of the business networks of an international joint venture. As a result the business relationships are identified as including four possible interpersonal levels. This results in definition of four ideal types of social relationships used in organizing of an international joint venture: reporting relationships, organizational contacts, personal relationships and friendship relationships. These types of relationships are combined with different business uses and circumstances, i.e. relationship functions.

Business relationships are primarily developed for economic advantages. But, organizational behavior is always a result of the actions of the individuals representing the organizations and therefore the social relationships, i.e. person-level ties,

sociale, adică persoana-nivelul de legătură, intervine inevitabil în procesul de afaceri. O relație organizatorică este de fapt un complex de relații interactive între indivizi din organizații. Prezentul studiu se concentrează asupra utilizării relațiilor sociale în spatele organizării activității de rețea internațională a societății mixte și examinează raporturile manageri-subordonați prin analiza caracteristicilor de relațiilor sociale și funcțiile acestora.

Cum o firmă poate utiliza relațiile sale în afaceri, depinde de caracteristicile lor cum să facă unele relații mai adecvate pentru anumite scopuri decât altele. De exemplu, vechile relații sunt așteptate să fie mai potrivite pentru achiziționarea de informații și sunt adesea folosite în scopuri multiple, întrucât, în realitate astfel de legături sunt în general atașate la o anumită funcție. Câteva relații au un rol emoțional și includ obligațiile, care sunt susținute de încredere.

Acest studiu descrie și folosirea relațiilor sociale în organizarea afacerii de rețea internațională pentru o societate mixtă care este foarte puțin cunoscută. Studiul urmărește profundă înțelegere a mecanismelor sociale în spatele dinamicii organizării proceselor. Prin urmare, a fost ales un singur studiu de caz. În deslușirea analizei efectuate s-au scos la iveală detalii și aspecte inedite pentru înțelegerea unui fenomen specific și care derivă din teorie și prelucrarea empirică a datelor pe care le adoptă principiile fundamentale ale metodologiei teoretice.

Latura empirică a construcției teoriei se bazează pe analiza de narativă a de managerilor colectate prin unsprezece interviuri personale.

Au fost două runde de interviuri. În primele patru interviuri s-a cerut societății mixte întreaga dezvoltare a procesului. Se vorbește despre organizarea societății mixte, care sunt

inevitabil intervine în procesele de afaceri. O relație organizatorică este de fapt un complex web de relații interactive între indivizi din organizații. Prezentul studiu se concentrează asupra utilizării relațiilor sociale în spatele organizării activității de rețea internațională a societății mixte și examinează raporturile manageri-subordonați prin analiza caracteristicilor de relațiilor sociale și funcțiile acestora.

How a firm can utilize its relationships in business depends on their characteristics, which make some relationships more appropriate for certain purposes than others. For example, old relationships are expected to be more suitable for acquiring subtle information and are often used for multiple purposes whereas newer ties are commonly tied to one specific function. Some relationships are purely instrumental whereas others include strong emotional obligations and are supported by trust.

This study is about the use of social relationships in organizing the business network of an international joint venture about which fairly little is known. The study aims at profound understanding of the social mechanisms behind the dynamic organizing processes. Therefore an embedded single case study has been chosen. In its search for the intricate details and novel understanding of a specific phenomenon and deriving theory from systematically gathered and analyzed empirical data it adopts the main principles of the grounded theory methodology.

The empirical grounding of the theory building is based on analysis of narratives of managers collected through eleven personal interviews in a single IJV-case.

The interview guides differed on the two rounds of the interviews. In the first four interviews the managers were asked to give an account of the joint venture's whole development process. Telling about the organizing of the joint venture in the form

ideile pentru a ajuta persoanele cu experiență, care sunt acțiunile și evenimentele care au avut în ultimii ani.

În al doilea tur de interviuri s-a trimis administratorilor societății mixte o singură pagină chestionar. Chestionarele au servit ca instrumente pentru pregătirea de întâlniri față în față cu directorii, cerându-le pentru informații cu privire la firmă, istoria societății mixte, rolurile și responsabilități în operațiunile sale, și care au fost relațiile pe care le-au considerat cele mai importante pentru realizarea lor la locurile de muncă. În interviurile procesul de dezvoltare a societății mixte erau din nou acoperite în măsura în care interviurile fuseseră realizate o dată cu acesta. În plus, interviurile au fost concentrate în raporturile de muncă interne și externe și a interacțiunilor care influențează administratorul rețelei de organizare. În interviurile cu directorii de la firmele mama au fost discuții libere pentru ca prin natura lor să completeze celelalte interviuri interviuri. La întrebările exacte generate la fiecare dintre persoane răspunsurile au diferit considerabil bazându-se pe experiența persoanelor și pe modurile de a se exprima ei înșiși.

Interviurile au fost luate între o oră și trei ore și jumătate și au fost înregistrate. Unii au continuat discuțiile pe cale neoficială la prânz sau cină. Acestea au fost discuții informale la care s-au adăugat unele noi aspecte legate de organizarea proceselor. Aceste situații au fost, în plus, importante pentru crearea unei atmosfere deschise și fără a avea încredere în interacțiunea dintre cercetător manageri.

După fiecare tur de interviuri, acestea au fost scrise și au fost trimise la persoanele, care au verificat corectitudinea acestor primele rapoarte și au fost capabili să le suplimenteze cu detalii necesare. Rezultatul a fost o descriere a organizării societății mixte

of a narrative was thought to help the interviewees to better remember their experiences and actions in the events that had taken place several years ago.

The second round of interviews began with sending all the five operative managers of the joint venture a one-page questionnaire. The questionnaires served as tools for preparation of the face-to-face interviews with the managers by asking them for information on their background, history in the joint venture, roles and responsibilities in its operations, and the relationships they considered most important for performing their jobs. In the interviews the development process of the joint venture was again covered to the extent that the interviewee had been dealing with it. In addition, the interviews were concentrated on the internal and external relationships and the interactions in them influencing the manager's job of network organizing. The interviews with the managers of the parent firms did not follow any interview guide but were free discussions because of their nature as complementary interviews. The exact questions posed to each of the interviewees differed considerably from each other as they depended on the experiences of the interviewees and on their personal ways of expressing themselves.

The interviews took between one hour and three and a half hours and were tape-recorded. Some discussions continued more informally at lunch or dinner. These more informal discussions added some new aspects to the organizing processes. These situations were, moreover, important for the creation of an open and trusting atmosphere for the interaction between the researcher and the managers.

The verbatim interview transcripts formed the raw data of the analysis. After each round of interviews, they were written as more fluent descriptions, which were sent to the interviewees. They checked the correctness of these early reports and were able to supplement them with details if

prin diverse interacțiuni și episoade de experiență la fiecare interviu. După ce s-au primit observațiile de la persoanele și s-au făcut câteva corecturi, rapoartele detaliate ale societății mixte procesele au fost construite pe baza tuturor descrierilor individuale. Aceste buletinele de analiză au fost utilizate la formarea unui nivel de perspectivă a organizării societății.

În raportare, relațiile de interacțiune sunt profesionale și formale. Relațiile servesc în primul rând ca un canal pentru transferarea ca simple informații. Cele mai importante schimburi vor avea loc în forma de documente și rapoarte. De exemplu, fiecare firmă trebuie să facă raportarea la niște actori externi, despre rezultatele financiare, salariile și așa mai departe. Unele relații interne sunt deja inițiate pentru că în filiala mamă unele persoane sunt responsabile pentru rapoartele anuale sau lunare.

Câteva relații care au fost stabilite pot transforma în acest fel de raportare relațiile mai târziu. Importanța lor pentru oamenii de afaceri este considerată scăzută și directorii de la organizația focalizată consideră obligațiile ca fiind curente. Acest lucru poate duce, de exemplu, la o dezamăgire în îndeplinirea criteriilor de la rețeaua funcțională de relații sau la incapacitatea de dezvoltare a relațiilor bazate pe încredere reciprocă între indivizii care interacționează cu organizațiile.

Pe baza concluziilor de mai sus raportarea relațiilor sunt identificate ca relații sociale deoarece persoane fizice fac parte din orice rețea de afaceri. În principal, în funcție de aceste raporturi de muncă este schimbul simplu, adesea reglementat, informații contractuale etc. În ciuda schimburilor determinate de informațiile legale, managerii nu văd interacțiunile în raportarea relațiilor atât de importante pentru activitatea de organizare și nu se bazează pe ele în

needed. The outcome was a description of the organizing of the joint venture through various interaction episodes as experienced by each interviewee. After receiving the comments from the interviewees and making a few corrections, detailed reports of the joint venture processes were constructed based on all the individual descriptions. These analytical reports aided the formation of a holistic view of the organizing of the joint venture by the researcher.

In reporting relationships the interaction is professional and formal. The relationships serve primarily as a channel for transferring simple information. The major exchanges take place in the form of documents and reports and transfers may be directed. For example, every company needs to do reporting to some external actors, such as national tax officers, etc., about the financial results, the salaries and so on. Some internal relationships are already initially and naturally of this type because in parent–subsidiary relationships some persons are responsible for yearly or monthly reporting:

Some relationships, on which have been set great expectations, may also turn into this kind of reporting relationships later. Their importance for business making is considered low and the managers of the focal organization often consider the obligations in the relationship one-sided. This may result, for example, from a disappointment in the fulfillment of the network function of the relationship or inability to develop trusting relationships between the individuals representing the interacting organizations.

Based on the above findings reporting relationships are identified as social relationships that are a natural part of every business network. The primary function of these relationships is the exchange of simple, often regulatory, information between the contractually or legally defined parties. Despite the legally determined information exchanges, the

cazul unor probleme urgente. Aceasta se datorează probabil faptului că raportarea relațiilor sunt în primul rând canale pentru transferarea standardizată.

Contactele organizatorice potrivite pentru manipularea de activități, ca cercetări preliminare pentru piața informațiilor, permit concretizarea cererilor și finanțarea aranjamentelor. Prin intermediul lor se pot convinge partenerii și clienții și chiar se pot antama relații la ambasade, ministere sau finanțatori, care pot fi adoptate.

Relațiile personale sunt necesare pentru cunoașterea transferului în relațiile dintre societatea-mamă și transferul de informații conform, evaluării, creării și menținerii de relații cu cei mai importanți clienți.

Relațiile de prietenie pot fi invocate în cazul unor probleme urgente cu privire la problemele critice de organizare de afaceri. Tipic pentru ele este faptul că sunt disponibile ori de câte ori este nevoie și ofera ajutor în problemele apărute pe neașteptate sau chiar în problemele private legate de un partener de afaceri.

Cu toate acestea, este de observat că o relație de afaceri poate include toate cele patru tipuri de la individ-relațiile la nivel sau numai una, două sau trei dintre ei. Astfel, aceste tipuri ideale sunt, de fapt nivele într-o relație de afaceri. Și asta pentru că persoanele fizice din organizații interacționează adesea cu multe persoane în alte organizații. Un administrator mai are relații cu mulți manageri în contrapartida organizației din care unele sunt raporturile de muncă bazate pe prietenie, altele de raportare a relațiilor și așa mai departe. De asemenea doi directori la o organizație mai au diferite tipuri de relații cu aceleași persoane. În cele din urmă, o relație între doi manageri mai include toate cele patru nivele în care unul este activat și depinde de situația disponibilității sale.

managers do not see the interactions in the reporting relationships as important for the business organizing and do not rely on them in case of urgent problems. This is probably due to the fact that either one of the To conclude, the reporting relationships are primarily channels for transferring standardized, simple information.

The organizational contacts fit for the handling of normal business matters, like initial search for market information, permission applications and financing arrangements. Through them initial convincing of the partners and customers and initial legitimating of the venture through relationships to embassies, ministries or financiers can also be done. Personal relationships are needed for knowledge transfer in parent relationships and transfer of salient information, evaluation, creation and maintenance of relationships to the most important customers. Friendship relationships can be relied on in the case of urgent problems with respect to critical issues of business organizing. Typical of them is being available whenever needed and providing help in unexpectedly arisen business problems or even private problems of a business partner.

However, it is to be noted that one business relationship can include all the four types of the individual-level relationships or only one, two or three of them. Thus, these ideal types are actually levels in a business relationship. This is because individuals in the organizations often interact with many individuals in the other organizations. One manager may have relationships with many managers in the counterpart organization some of which are friendship relationships, some others reporting relationships and so on. Also two managers in one organization may have different kinds of relationships with the same counterpart. Finally, one relationship between two managers may include all the four levels and which one is activated depends on the situation and the

În acest studiu, relațiile sociale privind organizarea unei societăți mixte a fost atât teoretic cât și practic analizate în încercarea de a răspunde la întrebarea: cum fac manageri de societăți mixte să utilizeze relațiile lor sociale în organizarea activității rețelei? Studiul contribuie la înțelegerea relațiilor sociale de la directori la factorii determinanți de organizare a activității rețelei. Acesta oferă exemple referitoare la gradul de conexiune a relațiilor dintre manageri cu organizarea de afaceri.

Relațiile de afaceri au fost constatate ca fiind caracterizate de patru niveluri diferite de mult relațiile, raportarea raporturi de muncă, organizarea de contacte, relațiile personale și prietenia în raporturile de muncă, al cărui tip influențează funcțiile relațiilor și invers. Aceasta îmbogățește portofoliul de relații în puternice legături bazate pe idei clasice privind relațiile. În plus, în prezent studiul subliniază că o singură relație organizatorică poate include toate aceste patru tipuri de relații sau doar câteva dintre ele.

Bibliografie:

1. Andersson, U. Network embeddedness and transfer of information în MNCs — The dual role of the subsidiary. Occasional Papers, Uppsala University, Uppsala (2001)
2. Axelsson & Angdahl, Axelsson, B., & Angdahl, H. (2000). Internationalisation of the firm: A note on the crucial role of the individual's contact network. în *Proceedings of the 16th Annual IMP Conference*. Bath: University of Bath and University of Birmingham.
3. BarNir & Smith, 2002 A. BarNir and K.A. Smith, Interfirm alliances în the small business: The role of social networks, *Journal of Small Business*

issue at hand.

In this study the social embeddedness of the organizing of an international joint venture has been both theoretically and empirically analyzed in an attempt to answer the question: How do the international joint venture managers utilize their social relationships in the organizing of its business network? The study contributes to our understanding of the social relationships of the managers as the determinants of the organizing of the business network. It provides examples of how the interpersonal relationships of managers are intertwined with the organizing of business.

The business relationships were noted as characterized by four different levels of interpersonal relationships, reporting relationships, organizational contacts, personal relationships and friendship relationships, whose type influences the functions of the relationships and vice versa.

This enriches the earlier dyadic divisions of relationships into strong and weak ties based on Granovetter's classical ideas of interpersonal relationships. Besides, the present study emphasizes that a single organizational relationship can include all these four types of interpersonal relationship or only a few of them.

Bibliography

- Andersson, 2001 U. Andersson, Network embeddedness and transfer of information in MNCs — The dual role of the subsidiary. Occasional Papers, Uppsala University, Uppsala (2001).
- Axelsson & Angdahl, 2000 Axelsson, B., & Angdahl, H. (2000). Internationalisation of the firm: A note on the crucial role of the individual's contact network. in *Proceedings of the 16th Annual IMP Conference*. Bath: University of Bath and University of Birmingham.
- BarNir & Smith, 2002 A. BarNir and K.A.

Management **40** (2002) *Conference*. Smith, Interfirm alliances in the small
Copenhagen: Copenhagen Business business: The role of social networks,
School and University of Southern *Journal of Small Business Management* **40**
Denmark. (2002) *Conference*. Copenhagen:
Copenhagen Business School and University
of Southern Denmark.